

## Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji

### Human capital as a source being the flexibility of modern organizations

**Streszczenie:** Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych i - co istotniejsze - trudnych do przewidzenia zmian otoczenia. Zdolność szybkiej adaptacji do nich jest zdeterminowana elastycznością działania. Źródłem tej elastyczności są wszechstronni i kompetentni pracownicy. Dlatego wzrost znaczenia elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim dostrzega i docenia coraz więcej firm niezależnie od wielkości czy formy własności. Celem artykułu jest omówienie istoty i znaczenia elastyczności w zarządzaniu pracownikami w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz praktycznych sposobów realizacji tej koncepcji.

**Słowa kluczowe:** gospodarka oparta na wiedzy, kapitał ludzki, zarządzanie, elastyczność

**Abstract:** Modern organizations operate in dynamic conditions and more importantly difficult to predict changes in the environment. The ability to quickly adapt to them is determined by the flexibility of operation. The source of this flexibility are versatile and competent staff. Therefore, the growing importance of flexible human capital management recognizes and appreciates more and more companies, regardless of size or form of ownership. The purpose of this article is to discuss the nature and importance of flexibility in the management of employees in the economy based on knowledge and practical ways to implement this concept.

**Keywords:** knowledge-based economy, human capital, management, flexibility

## Wstęp

Współczesny rynek pracy – podobnie jak cała gospodarka – podlega głębokim i dynamicznym przeobrażeniom. Postępująca globalizacja i zmiany warunków konkurencji zmuszają organizacje do poszukiwania nowych źródeł konkurencyjności. Intelaktualizacja przedsiębiorstw jest procesem nieuniknionym w dobie, gdy coraz większa liczba miejsc pracy związanych jest z wiedzą. Ludzie są dziś najbardziej wartościowym kapitałem organizacji zaś rozwijanie sprawności i uzdolnień pracowników już dawno uznano za piątą i najważniejszą funkcję zarządzania<sup>1</sup>. Jednak w warunkach turbulentnego otoczenia liczy się przede wszystkim elastyczność. Nie zapewnią jej stabilne zespoły umiejscowione w zhierarchizowanej strukturze

<sup>1</sup> M. Kostera, *Piąta funkcja zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 1990, s. 12-13.

organizacyjnej. Dlatego przedsiębiorstwa coraz częściej spłaszczają swoje struktury, zlecają realizację funkcji pomocniczych kooperantom zewnętrznym oraz wdrażają nietypowe modele zatrudnienia. Polityka personalna jest jednym z filarów działania każdego przedsiębiorstwa i tak jak inne sfery działalności, pozostaje pod wpływem trendów gospodarczych. W obliczu ciągłych przekształceń niezbędna staje się zmiana podejścia do kapitału ludzkiego w kierunku rozwoju zdolności adaptacji jego struktury i wielkości do zmieniających się warunków otoczenia.

### **Kapitał ludzki – istota i znaczenie**

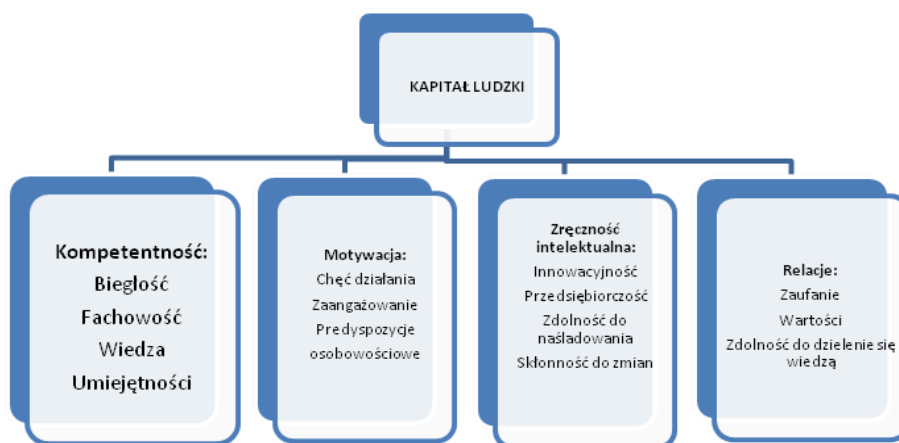
Pojęcie kapitału ludzkiego może być rozpatrywane na różnych poziomach odniesienia – makro, mezzo oraz mikro, gdyż z kapitałem ludzkim mamy do czynienia nie tylko w organizacji, ale również w szerszych grupach społecznych. W ujęciu mikroekonomicznym oznacza on „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”<sup>2</sup>. T. Schultz za kapitał ludzki uznaje wrodzone i nabyte zdolności ludzkie, które mają określoną wartość i mogą być pomnażane poprzez inwestowanie<sup>3</sup>. Kapitał ludzki jest to całokształt umiejętności fizycznych oraz zdolności psychicznych i intelektualnych człowieka, które mogą być przez niego wykorzystywane w procesie pracy<sup>4</sup>. Zdaniem E. Skrzypek ludzie stanowią istotny zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa. Zasób ten jest źródłem kreowania wartości oraz osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>. Komponenty kapitału ludzkiego przedstawiono na rys.1.

<sup>2</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 96-98.

<sup>3</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 2005, s.135.

<sup>4</sup> S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 35.

<sup>5</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 208-209.



Rysunek 1. Komponenty kapitału ludzkiego

Źródło: opracowane na podstawie M. Bratnicka, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 35.

W modelu opracowanym przez szwedzką firmę ubezpieczeniową Skandia, kapitał ludzki jest przedstawiany jako jeden z ważniejszych komponentów kapitału intelektualnego (rys. 2) i obejmuje wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników oraz menedżerów przedsiębiorstwa, które wspomagane kreatywnością stanowią mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji. To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą<sup>6</sup>.

Kapitał ludzki to zasób o cechach specyficznych, wyróżniających go od innych rodzajów kapitału. Cechuje go<sup>7</sup>:

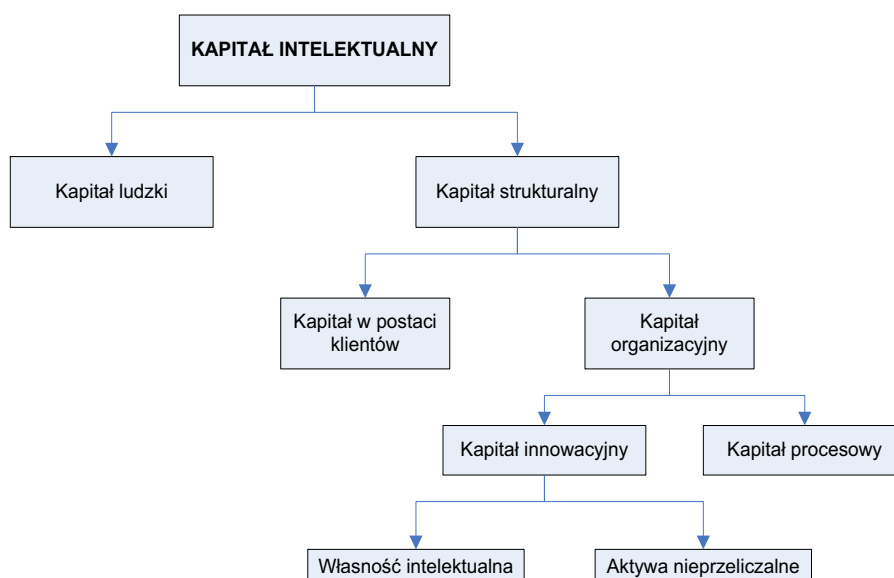
- unikatowość,
- trudność w kopiowaniu,
- wrodzona zdolność do generowania wartości,
- rozwój w długim okresie czasu,
- wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie,
- deprecjacja moralna i biologiczna.

Kapitał ludzki jest zasobem szczególnym, gdyż może zarówno ulec deprecjacji w procesie użytkowania, jak też może zwiększyć swoją wartość. Deprecjacja moralna jest efektem postępu technologicznego powodującego dezaktualizację wiedzy oraz wzrost zapotrzebowania na nowe kompetencje.

<sup>6</sup> J. Patalas-Maliszewska, *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Nr 4 (36) 2010, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), 30.10.2010.

<sup>7</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s.16.

Deprecjacja biologiczna jest następstwem naturalnego procesu starzenia się lub skutkiem zdarzeń losowych (np. wypadków)<sup>8</sup>. W obu przypadkach konieczne staje się wyrównywanie ubytków tego kapitału poprzez inwestowanie w jego rozwój lub pozyskiwanie go ze źródeł zewnętrznych. Z drugiej strony jest to także jedyny rodzaj kapitału, który może samoistnie powiększać swoją wartość np. przez uczenie się. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka. Cechą charakterystyczną kapitału ludzkiego jest również to, że stanowi integralną część człowieka, a nie dając się od niego oddzielić, nie może też zmieniać właściciela. Dlatego właścicielami tego kapitału są pracownicy, a nie organizacja, która jedynie dysponuje kapitałem ludzkim na określonych warunkach.



Rysunek 2. Model kapitału intelektualnego Skandii

Źródło: L. Edvinsson, Developing Intellectual Capital at Skandia, „Long Range Planning” 1997, No. 3

W erze e-gospodarki to człowiek ze swoją wiedzą, zdolnościami i doświadczeniem stanowi najważniejszą wartość organizacji, determinującą jej rozwój bądź upadek. Liczne badania wskazują na ścisły związek pomiędzy konkurencyjnością przedsiębiorstw a poziomem wiedzy ich pracowników. Dlatego obecnie dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników, to zadanie o znaczeniu strategicznym. Nie wszyscy zarządzający zdają sobie jednak z tego sprawę. Dość powszechne jest przekonanie o większej konieczności inwestycji w infrastrukturę niż w kapitał

<sup>8</sup> S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, dz. cyt., s. 23.

ludzki, dlatego zwłaszcza w czasach kryzysu programy naprawcze rozpoczynają się od redukcji zatrudnienia oraz ograniczenia wydatków na pracowników pozostających w przedsiębiorstwie. Tymczasem inwestycje w kompetencje pracowników to inwestycje we wzrost produktywności i efektywności organizacji. Natomiast niedoinwestowanie kapitału ludzkiego przyczyniają się do powstania luki cywilizacyjnej oraz grozi stagnacją gospodarczą, przyspieszając niekorzystne dla gospodarki zjawisko „drenażu mózgów” związanego z odpływem specjalistów do ośrodków zagranicznych. Kapitał ten wywiera bowiem istotny wpływ na innowacyjność gospodarki, przemiany instytucjonalne, kształtowanie nowoczesnej infrastruktury, itp.<sup>9</sup>.

Konieczność docenienia kapitału ludzkiego wymusza specyfika warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Obecnie wyraźnie dostrzec można przewartościowanie w kluczowych czynnikach sukcesu. Dawniej to ludzie potrzebowali firm, aby znaleźć źródło utrzymania, obecnie to pracodawcy muszą starać się zaoferować jak najlepsze warunki, aby przyciągnąć wybitnych specjalistów. Utalentowane i inteligentne jednostki, zamiast maszyn i kapitału, stają się źródłem przewagi konkurencyjnej firmy, stąd istotną rolę odgrywa efektywne zarządzanie tym cennym kapitałem.

### **Elastyczność - pożądana cecha w gospodarce opartej na wiedzy**

Gospodarka przemysłowa ustępuje dziś miejsca gospodarce opartej na wiedzy. Gospodarkę opartą na wiedzy definiuje się jako bezpośrednio bazującą na produkcji dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji<sup>10</sup>. Jest ona kojarzona z rozwojem technologicznym, postępem technicznym i innowacyjnością. W gospodarce tej maleje znaczenie zasobów materialnych, tj. ziemia, maszyny czy kapitał finansowy, a rośnie ranga aktywów niematerialnych, a zwłaszcza kapitału ludzkiego. W tego typu gospodarce systematycznie rośnie popyt na wiedzę i wykwalifikowaną kadrę pracowników potrafiących ją wykorzystać do tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Rozwój produktów i przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest efektem przedsiębiorczości zatrudnionych pracowników. Kapitał ludzki jest siłą sprawczą powstawania i dystrybucji wiedzy, co skutkuje zmianą charakteru pracy wykonywanej przez pracowników.

Zmiany na rynku pracy wymuszają nowe zachowania respektujące potrzeby gospodarki i przedsiębiorstw (tabela 1). Tempo przemian sprawia, że istniejąca wiedza i umiejętności deprecjonują się w krótkim czasie. Wymusza to konieczność podnoszenia kwalifikacji i ciągłego uczenia się, a to sprzyja procesowi powstawania i wykorzystywania wiedzy w praktyce. Konieczność ciągłego poszerzania wiedzy zmusza organizacje do stworzenia sprzyjających warunków ku temu. Dotyczy to zarówno inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, jak też zwiększania zakresu

<sup>9</sup> K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. SGH, Warszawa 2002, s. 181.

<sup>10</sup> *The Future of the Global Economy. Towards A Long Boom?*, OECD, Paris 1999, s. 82

autonomii, budowania kultury dzielenia się wiedzą oraz uelastycznienia rozwiązań organizacyjnych.

Tabela1. Wybrane determinanty pracy czasów industrialnych i postindustrialnych

Industrialne cechy pracy	Postindustrialne cechy pracy
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stałe zatrudnienie z umową o pracę</li> <li>2. Zatrudnienie w jednym miejscu przez całe życie</li> <li>3. Standardowe godziny pracy (8 h, od 8 do 16)</li> <li>4. Zatrudnienie na pełny etat (40 godz./tydz.)</li> <li>5. Zabezpieczenia socjalne gwarantowane przez państwo</li> <li>6. Silna współpraca wewnątrz organizacji, oparta na spotkaniach twarzą w twarz, a kontakty zewnętrzne skanalizowane w specjalnych wydziałach (zaopatrzenie, dystrybucja)</li> <li>7. Dominacja hierarchicznych powiązań w zakładzie pracy</li> <li>8. Głęboka specjalizacja zawodowa, kwalifikacje na całe życie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elastyczne formy zatrudnienia</li> <li>2. Częste zmiany miejsca pracy, wzrost znaczenia samozatrudnienia</li> <li>3. Elastyczny i zróżnicowany czas pracy, okresy wzmożonej aktywności przeplatane przestojami</li> <li>4. Mobilność i przestrzenna dyslokacja</li> <li>5. Indywidualna odpowiedzialność za zabezpieczenie socjalne</li> <li>6. Elastyczne systemy komunikacji i kooperacji równocześnie wewnątrz, jak i z otoczeniem firmy</li> <li>7. Praca projektowa, spłaszczenie struktur organizacyjnych</li> <li>8. Kluczowe kompetencje, ciągłe doskonalenie zawodowe, edukacja ustawiczna przez całe życie</li> </ol>

Źródło: K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, Foresight kadr nowoczesnej gospodarki, Warszawa 2009, s.128 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5266.pdf> s. (19.03.2013)

Zachodzące w gospodarce zmiany kreują zapotrzebowania na nowe kwalifikacje i umiejętności zasobów pracy. Pracownik XXI wieku musi być wszechstronnie wykształconym ekspertem. W gospodarce opartej na wiedzy pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, jednak traci się w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych<sup>11</sup>. O przyszłości zawodowej decyduje coraz częściej nie tylko fachowa wiedza, ale też elastyczność i chęć uczenia się, sprawne posługiwanie się najnowszymi technikami zarządzania informacją, umiejętne komunikowanie i budowanie relacji interpersonalnych. Wśród najważniejszych kompetencji nowoczesnego pracownika wymienia się ponadto kreatywność, przedsiębiorczość,

<sup>11</sup> M. Juchnowicz, *Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007, s. 40-46.

zarządzanie wiedzą i infobrokerstwo, ochronę własności intelektualnej, mobilność oraz umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym<sup>12</sup>.

Postęp technologiczny zmienia strukturę popytu na pracę. Likwidują się miejsca pracy dla robotników niskow kwalifikowanych, szczególnie w branżach przemysłowych, gdzie są oni zastępowani przez maszyny i roboty. Rośnie natomiast liczba miejsc pracy dla osób z wysokimi kwalifikacjami, a także liczba miejsc pracy w usługach i handlu. Współczesna gospodarka jest zależna od informacji i wiedzy. W takiej gospodarce funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw opiera się na pracownikach wiedzy a od ich efektywności i zaangażowania zależy sukces organizacji. Pracownicy wiedzy to osoby reprezentujące wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczenia, którzy zarabiają na życie myśleniem. Umysł to ich narzędzie pracy, zaś ich wkład w wykonywanie zadań ma charakter nie fizyczny a intelektualny<sup>13</sup>. Pracownicy wiedzy tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę oraz informację<sup>14</sup>. M. Morawski definiuje ich, jako wyspecjalizowanych w swojej profesji, kompetentnych, dobrze poinformowanych, aktywnych, odpowiedzialnych, niezależnych i świadomych swej wartości uczestników organizacji<sup>15</sup>. Pracownicy wiedzy nie są siłą roboczą, a kapitałem<sup>16</sup>. To inwestorzy, którzy dokonują samodzielnych wyborów, kiedy i jak dużo wiedzy i energii zainwestują w organizację<sup>17</sup>. Tym samym pracownicy wiedzy stają się współkreatorami sukcesu firmy. To osoby świadome własnego kapitału ludzkiego, cechujące się wysokim stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalności<sup>18</sup>.

To specjaliści podążającym własnymi ścieżkami zawodowymi. Do cech najczęściej przypisywanych pracownikom wiedzy należą autonomia, niezależność, samodzielność, mobilność, otwartość na zmiany oraz osiąganie dochodów z różnych źródeł<sup>19</sup>.

Rozwój kompetencji pożądaných przez pracowników wiedzy oraz ich wykorzystanie nie jest możliwe w tradycyjnych, zhierarchizowanych organizacjach o rozwiniętych mechanizmach kontroli i ograniczonym zakresie delegowania uprawnień. Podobnie, w perspektywie wielozawodowości pracowników XXI wieku, tradycyjny model zatrudnienia na umowę na czas nieokreślony,

<sup>12</sup> K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, *dz.cyt.*

<sup>13</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

<sup>14</sup> E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 679.

<sup>15</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s.54.

<sup>16</sup> P.F. Drucker, *Knowledge Work, Executive Excellence*, 19(10), 2002, s. 12, [za:] R.L. Jayne, *Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive Advantage*, St. Ambrose University, Iowa 2006, s. 4.

<sup>17</sup> D. Gurteen, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, "Inside Knowledge" 2006, nr 10 (1), s. 1.

<sup>18</sup> W. Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999, [za:] T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy...*, *dz.cyt.*, s. 31.

<sup>19</sup> M. Morawski, *dz.cyt.*, s. 47-48.

w ramach której pracownik wykonuje pracę w ściśle określonym miejscu i czasie – wydaje się mało przydatny. Ewolucja struktur organizacyjnych jest wobec tego nieunikniona. W tym kontekście pojawia się pytanie, jak będą wyglądać nowoczesne organizacje. Próba odpowiedzi na nie było powstanie koncepcji elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim.

### **Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkimi**

Zarządzanie kapitałem ludzkim można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją<sup>20</sup>. Obejmujące ono zbiór działań ukierunkowanych na realizację celów organizacji przy uwzględnieniu interesów zatrudnionych. Składa się na nie szereg procesów: od analizy i wartościowanie pracy, poprzez planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję; rozwój i planowanie karier, tworzenie warunków pracy, kształtowanie stosunków międzyludzkich, aż po derekrutację. Działania te są ukierunkowane na umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów przez pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób.

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach turbulentnego otoczenia, co skutkuje permanentną niepewnością, co do przyszłości i wymusza wzrost elastyczności i adaptacyjności również w obszarze zarządzania ludźmi. Elastyczność jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania się nowych wymagań, jakie są stawiane przez otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. W obszarze zatrudnienia znajduje to odzwierciedlenie w opracowaniu i wdrożeniu takich rozwiązań, które umożliwia organizacji dostosowanie zasobów ludzkich do zmian, a nawet inicjowanie zmian pożądaných. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim można zatem rozpatrywać jako proces, zmierzający do utrzymania harmonii między dysponowanym kapitałem ludzkim a turbulentnym otoczeniem, dynamicznie zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi oraz założeniami strategicznymi organizacji<sup>21</sup>. Elastyczność tę osiąga się dzięki wszechstronności, kompetencjom i różnorodności posiadanej kadry pracowniczej<sup>22</sup>.

Zakres tej elastyczności należy rozpatrywać pod kątem następujących parametrów<sup>23</sup>:

- czas pracy,
- wysokość i formy wynagrodzenia,

<sup>20</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

<sup>21</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s.53.

<sup>22</sup> <http://www.wsz-pou.edu.pl> (25.03.2013)

<sup>23</sup> Z. Sekuła, dz. cyt. s. 104.



- swoboda w redukcji liczby pracowników,
- przywileje i uprawnienia pracowników,
- ponoszenie ryzyka wykonywanej pracy,
- jakość i wydajność pracy,
- koszty doboru pracowników,
- osobisty lub nieosobisty charakter świadczenia pracy,
- odpowiedzialność pracownika za rezultat pracy.

W praktyce można mówić o następujących rodzajach elastyczności<sup>24</sup>:

1. Elastyczność funkcjonalna – oznacza możliwość swobodnego przemieszczania pracowników do różnych zadań poprzez ich gotowość do ciągłego dokształcania i przekwalifikowywania. Wymaga ona likwidacji sztywnych zasad podziału zadań między specjalistami tak, aby pracownicy mogli szybko zmieniać dziedziny pracy oraz wszechstronnych kompetencji od zatrudnionych.
2. Elastyczność ilościowa – oznacza zdolność powiększania lub zmniejszania zatrudnienia stosownie do zmian zewnętrznych (rynkowych, demograficznych, prawnych) oraz zmian wewnętrznych (warunków produkcji, oczekiwań pracowników). Uzyskuje się ją poprzez angażowanie podwykonawców, pracowników czasowych i niepełnoetatowych.
3. Elastyczność czasowa – dotyczy uelastycznienia czasu wykonywania pracy poprzez skracanie czasu pracy w wymiarze dziennym, tygodniowym, rocznym i życiowym.
4. Elastyczność finansowa – związana ze zdolnością dostosowywania struktury i poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej organizacji (rentowności) oraz sytuacji na rynku pracy (wynagrodzenie zależne od popytu i podaży na rynku pracy).
5. Elastyczność organizacyjna – związana z podziałem firmy macierzystej na mniejsze jednostki oraz wyodrębnianiem z działalności podstawowej działalności pomocniczej i zlecaniem jej firmom zewnętrznym.

Powyższe aspekty elastyczności mogą być rozpatrywane w perspektywie krótkookresowej, gdy organizacja dąży do natychmiastowej obniżki kosztów pracy lub długookresowej, wyrażonej inwestycjami w rozwój kapitału ludzkiego celem likwidacji luki kompetencyjnej w przyszłości. Głównym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji staje się zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, a nawet ich wyprzedzania. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi skutkuje to odchodzeniem od tradycyjnego modelu pracy.

Nie podlega dyskusji fakt, że współczesne organizacje muszą być bardziej elastyczne. W ocenie stopnia uelastycznienia pomocny może być model opracowany przez M. Juchnowicz, w którym autorka wyróżnia cztery poziomy elastyczności. Wdrażanie modelu elastycznego zarządzania organizacją wymaga na wstępie dostrzeżenia i uświadomienia sobie potrzeby bycia elastycznym. Kolejny krok to rozpoznanie możliwych

<sup>24</sup> Por. Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, dz. cyt., s. 65-66, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolter Kluwer, Kraków 2006, s. 221-227.

obszarów elastyczności oraz szans i zagrożeń, jakie ona ze sobą niesie. Wówczas możliwe jest zaplanowanie i wdrożenia działań poprawiających elastyczność funkcjonalną, ilościową, czasową czy też kosztową. Optymalny poziom elastyczności cechuje organizacje, które działają we współpracy z wieloma partnerami i dzięki temu są w stanie na bieżąco reagować na zmiany sytuacji rynkowej<sup>25</sup>.

Do pomiaru elastyczności pracowników mogą być wykorzystane następujące mierniki<sup>26</sup>:

- gotowość do pracy w nadgodzinach,
- gotowość do pracy w niepełnym wymiarze godzin (przy ograniczonym wynagrodzeniu),
- mobilność pracowników w obrębie kraju lub gotowość do przeniesienia się za granicę,
- gotowość do zmiany stanowiska pracy/roli w organizacji,
- gotowość do czasowego objęcia stanowiska o innym charakterze (np. stanowiska menedżera w chwili krótkookresowego zwiększenia zatrudnienia),
- gotowość do zmiany sposobu realizacji zadań (np. telepraca),
- postawy, tj. lojalność czy gotowość do zmian.

Elastyczność w obszarze zasobów ludzkich jest istotnie uwarunkowana specyfiką otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Ważną rolę odgrywają tu dostępność na rynku pracy kompetencji pożądanых przez organizację, a to z kolei jest skutkiem dopasowania programów kształcenia w szkołach i uczelniach wyższych do popytu na określone umiejętności. Istotnym determinantem wdrożenia modelu elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi jest też dostęp do usług wyspecjalizowanych agencji, którym można zlecić na zasadzie outsourcingu realizację pewnych procesów kadrowych tj. rekrutacja czy wdrażanie programów outplacementu.

Równie ważna jest dostępność firm oferujących pracowników tymczasowych. Narzędziem wspierającym wdrożenie koncepcji elastycznej organizacji są elastyczne formy zatrudnienia, zaś pierwszym symptomem uelastyczniania organizacji są zmiany obserwowane właśnie w strukturze zatrudnienia.

### **Ewolucja modeli zatrudnienia**

Wymogi gospodarki opartej na wiedzy oraz potrzeba poprawy skuteczności zarządzania najważniejszym kapitałem współczesnych organizacji – kapitałem ludzkim – skłaniają do poszukiwania nowych sposobów uelastycznienia relacji pracownik–pracodawca. Według Ch. Handy'ego modelem funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce

<sup>25</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s.78-79.

<sup>26</sup> S. Białas, *Współczesne koncepcje zarządzania*, (1.05.2013)  
<http://docs4.chomikuj.pl/296243222,PL,0,0,Elastyczno%C5%9B%C4%87-zasob%C3%B3w.pdf>

opartej na wiedzy jest przedsiębiorstwo w kształcie koniczyny. Zdaniem autora koncepcji, w każdej firmie można wyróżnić trzy grupy zatrudnionych – każda to odrębny liść koniczyny (rys. 3). Pierwszy liść stanowią profesjonaliści zatrudniani na stałe ze względu na posiadaną przez nich cenną wiedzę i umiejętności kluczowe dla przetrwania i rozwoju firmy. Utrzymanie tej grupy zatrudnionych jest kosztowne, ale w zamian organizacja uzyskuje ich dyspozycyjność i bezwzględne poświęcenie czasu na rzecz pracy w firmie. Druga grupa to specjaliści wynajmowani z zewnątrz do realizacji różnych zleceń. Wykonują oni zadania drugorzędne. Ostatnią, trzecią grupę, stanowi elastyczna siła robocza obejmująca pracowników półetatowych i tymczasowych zatrudnianych dorywczo w momencie, gdy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę<sup>27</sup>.



Rysunek 3. Ewolucja organizacji w modelu koniczyny

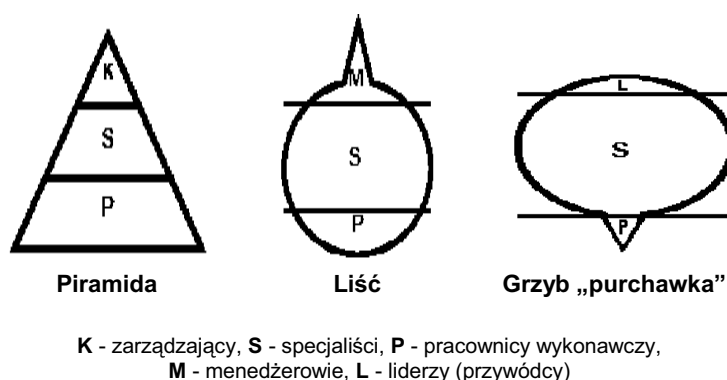
Źródło: B. Gliński, *Menadżeryzm, strategie, struktury*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000, s. 230

Model funkcjonowania współczesnych organizacji podlega, zdaniem autora koncepcji, na ewolucji w kierunku zmniejszenia udziału pracowników zatrudnianych na stałe i wzrostu liczby pracowników tymczasowych. Istotną zaletą takiego rozwiązania jest niewątpliwie optymalizacja kosztów zatrudnienia. Tymczasowy związek pracowników z organizacją utrudnia jednak akumulację kapitału ludzkiego.

Przekształcenia strukturalne zachodzące we współczesnych organizacjach są także przedmiotem zainteresowania innych autorów. Kolejna koncepcja przedstawia ewolucję modeli zatrudnienia od ery przemysłowej po współczesną erę informacyjną (rys. 4). Organizacje tradycyjne funkcjonowały w stosunkowo stabilnym otoczeniu, a ich strukturę kadrową cechowała dominacja pracowników wykonawczych, przy niewielkim udziale specjalistów i wyższej kadry kierowniczej. Te dominujące w XIX wieku

<sup>27</sup> Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998, s.77-87.

piramidy organizacyjne oparte były na taniej i niewykwalifikowanej sile roboczej poddawanej ścisłej kontroli przez kierowników. Jednak rewolucja przemysłowa wywołała zmiany w strukturze zatrudnienia, na skutek których tradycyjną piramidę zastąpił model liścia z dominującą grupą samodzielnych specjalistów. Na przełomie XX i XXI wieku struktura zatrudnienia ponownie uległa przeobrażeniu i w kształcie zaczęła przypominać grzyb<sup>28</sup>, w którym ograniczoną liczbę pracowników wykonawczych wspierają wysoko wykwalifikowani specjaliści oraz nieliczni liderzy, potrafiących przewodzić, tworząc i wdrażając wizję rozwoju organizacji. Koncepcja ta zwraca uwagę na dominującą rolę wykwalifikowanych specjalistów, określanych mianem pracowników wiedzy w strukturach nowoczesnych organizacji.



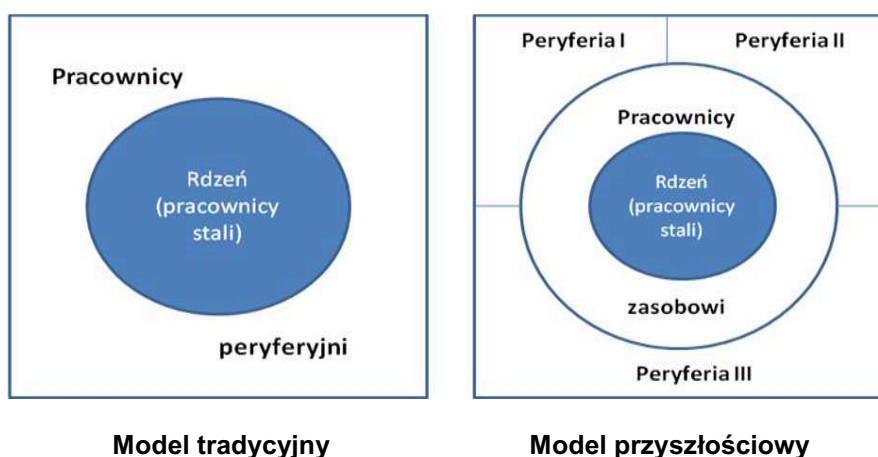
Rysunek 4. Ewolucja struktury zatrudnienia

Źródło: J. Grabek-Kozera, *Zmiana struktury zatrudnienia od XIX do XXI wieku*, <http://praca.ffmpeg.pl/index.php?mod=1&p=2&srw=1&text=300807jg&miesiac=-16> (11.03.2013)

Sekula w przyszłościowym modelu zatrudnienia wyodrębnia następujące trzy grupy zatrudnionych: pracownicy stanowiący rdzeń zatrudnienia, pracownicy zasobowi oraz pracownicy peryferyjni. Rdzeń personelu (rys. 5) stanowią ludzie o wysokich i interdyscyplinarnych kwalifikacjach podejmujących w organizacji strategiczne decyzje i zatrudnianych na czas nieokreślony lub na korzystnych kontraktach terminowych z możliwością ich przedłużenia. Grupa ta obejmuje kierownictwo oraz wysokiej klasy profesjonalistów mających zasadniczy wpływ na realizację podstawowej funkcji firmy. Pracownicy zasobowi to ludzie o kwalifikacjach ogólnie dostępnych na rynku pracy wykonujący zadania

<sup>28</sup>J. Grabek-Kozera, *Zmiana struktury zatrudnienia od XIX do XXI wieku*, <http://praca.ffmpeg.pl/index.php?mod=1&p=2&srw=1&text=300807jg&miesiac=-16> (19.03.2013) oraz T. Oleksyn, *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie - istota, ewolucja, uwarunkowania*, Warszawa 1998, s. 45-52.

średnio złożone i powtarzalne. Ich liczba w organizacji jest zmienna w czasie i dostosowana do potrzeb firmy, gdyż są oni zatrudniani tymczasowo. Dominującą w tej grupie formą zatrudnienia są umowy na czas określony zawierane sezonowo i w niepełnym wymiarze czasu pracy, co umożliwia racjonalizację zatrudnienia. Grupa ta może w przyszłości stać się źródłem pracowników rdzenia.



Rysunek 5. Modele zatrudnienia

Źródło: Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Wrocław 2001, s.68.

Natomiast pracownicy peryferyjni to grupa, której wolumen zależy od rodzaju i zakresu realizowanej przez firmę działalności pozapodstawowej. W organizacjach funkcjonować mogą w ramach tego trzonu następujące podgrupy<sup>29</sup>:

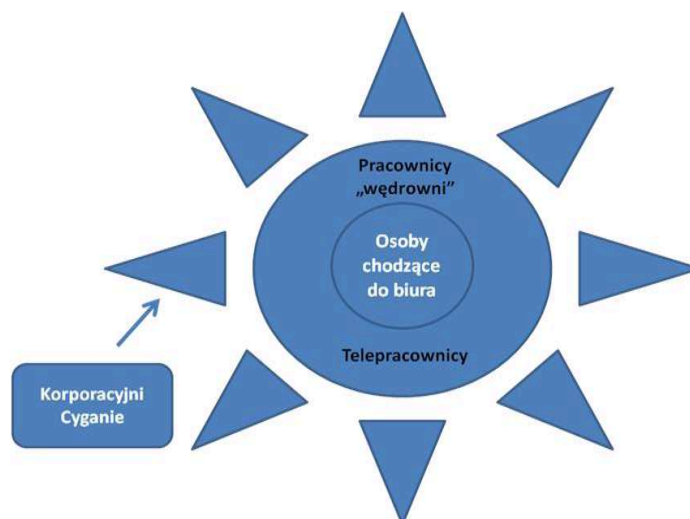
- 1) peryferia I - pracownicy wykonujący szczególne zadania lub projekty, do realizacji których pracownicy firmy nie mają kompetencji, lub wykraczają one poza ich zawodowe obowiązki. Zapotrzebowanie na ich pracę pojawia się incydentalnie np. naprawa skomplikowanych urządzeń.
- 2) peryferia II - pracownicy uzupełniający zasoby ludzkie w wyniku okresowego spiętrzenia prac lub nieobecności pracowników zasobowych. Organizacja w ich rekrutacji może skorzystać z leasingu pracowniczego.
- 3) peryferia III - pracownicy zewnętrzni zatrudnieni na szczególnych zasadach do wykonania pewnych prac dotyczących podstawowej działalności firmy. Dotyczy to podwykonawców wytwarzających wyroby lub świadczących usługi na zasadzie outsourcingu, telepracy, umów agencyjnych i akwizycyjnych.

<sup>29</sup> Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Wrocław 2001, s.67-80.

Autorka koncepcji podkreśla znaczenie pracowników rdzenia, jako tych którzy są też najlepiej opłacani ze względu na ich wkład w utrzymanie i rozwój działalności firmy jednocześnie wskazując na malejący udział tej grupy w strukturze zatrudnienia na rzecz wzrostu liczby pracowników zasobowych zatrudnionych okresowo i stanowiących elastyczną siłę roboczą.

Ciekawą koncepcję dotyczącą zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie przyszłości przedstawili też L. Edvinsson i M. Malone. Struktura zasobów przypomina w niej oko byka (rys. 6.) którego żrenicę stanowią osoby dochodzące do biur np. menedżerowie, którzy są traktowani jako zasoby podstawowe i powiązani z firmą na stałe. Kolejna grupa to tzw. telepracownicy i pracownicy „wędrowni”, którzy sami dokonują wyboru miejsca wykonywania pracy. Dzięki wykorzystaniu zaawansowanej technologii telekomunikacyjnej i komputerowej mogą oni świadczyć usługę pracy z dowolnego miejsca.

Ostatnia grupa – rogówka oka – to „korporacyjni Cyganie” sprzedający swoje umiejętności kilku przedsiębiorstwom jednocześnie. Są to niezależni konsultanci zatrudniani na kontraktach krótkoterminowych<sup>30</sup>.



Rysunek 6. Struktura zasobów ludzkich w organizacji przyszłości

Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, Struktura zasobów ludzkich organizacji opartej na wiedzy, „Problemy Jakości” 2006, nr 12, s.18.

Analizując powyższe koncepcje stwierdzić można, że nie wykluczają się one a uzupełniają wzajemnie przybliżając obraz nowego modelu organizacji elastycznej bazującej na pracy profesjonalistów luźno związanych z organizacją. Organizacje elastyczne to takie, których struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów

<sup>30</sup> L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 95-97.

oraz wymogów konkurencji. Dążenie w kierunku wzrostu elastyczności organizacji wydaje się trendem nieuniknionym. Elastyczność ta jest wymuszana zarówno czynnikami zewnętrznymi, jak też oczekiwaniami głównych kreatorów sukcesu organizacji czyli zatrudnionych pracowników. Tradycyjny, stały model zatrudnienia, oparty na umowach zawieranych na czas nieokreślony odpowiada dziś coraz mniejszej liczbie pracowników i pracodawców. Wynika to ze zmian oczekiwań pracowników oraz warunków w jakich przychodzi działać przedsiębiorstwom. Sztywne struktury organizacyjne i przerosty kadrowe generują znaczne koszty i ograniczają zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmiennych oczekiwań rynku i niestabilnego popytu. Od pracowników oczekuje się większej samodzielności i odpowiedzialności ze względu na rosnącą zmienność zadań wykonywanych na stanowiskach. W tych okolicznościach tradycyjny model zatrudnienia etatowego generuje znaczne koszty realizacji polityki personalnej (doboru, rozwoju, wynagradzania, derekrutacji), które nie znajdują niejednokrotnie pokrycia w wartości generowanej przez zatrudnionych na stałe pracowników. Coraz więcej pracodawców skłania się w tych warunkach do wdrożenia modelu elastycznych<sup>31</sup>. W otoczeniu burzliwym wzrasta zapotrzebowanie na profesjonalistów elastycznie wymieniających się w realizacji projektów biznesowych, a maleje udział pracowników przyuczonych wykonawczych. Analiza profilu kompetencyjnego i oczekiwań pracowników wiedzy wydaje się potwierdzać prognozowane tendencje, gdyż jedynie model elastycznej współpracy spełni oczekiwania samodzielnych specjalistów posiadających wysokie kompetencje, dążących do własnego rozwoju i prestiżu. Pracownicy wiedzy to specjaliści podążający własnymi ścieżkami zawodowymi. Trudno jest oczekiwać od nich przywiązania do jednej organizacji. Preferowanym przez nich wzorcem kariery jest bowiem model „kariery bez granic” – opartej na budowaniu własnego profesjonalizmu, a nie trwałym związku z jedną organizacją i przechodzeniu przez poszczególne szczeble jej struktury. Wdrażaniu nowych modeli zatrudnienia sprzyja również ustawodawstwo, które umożliwia elastyczne podejście do czasu pracy oraz stosowanie nietypowych form zatrudnienia.

### **Elastyczne formy zatrudnienia**

Ciągłe zmiany, jakie mają miejsce we współczesnej gospodarce, wygenerowały potrzebę nowego podejścia do czasu i miejsca pracy. Globalizacja doprowadziła do zatarcia granic czasowych i geograficznych. Dzisiejsze organizacje funkcjonują 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku. Rosnące wymagania rynku sprawiają, że pracownicy dłużej pracują i rzadziej korzystają z urlopów. Może to skutkować zmęczeniem, spadkiem produktywności, a nawet pogorszeniem stanu zdrowia. Jednak postęp technologiczny pozwala na wykonywanie obowiązków w każdym miejscu i czasie prowadząc do rozwoju nowych form pracy. Pracownik dla realizacji wyznaczonych zadań nie musi dziś mieć wyznaczonego miejsca

<sup>31</sup> Z. Sekuła, dz. cyt., s. 65.

pracy. Może on wykonywać znaczną jej część poza siedzibą pracodawcy, a komunikacja pomiędzy pracodawcą i pracownikiem może się odbywać elektronicznie. We współczesnych organizacjach liczy się bowiem przede wszystkim produktywność.

Zatrudnienie produktywne to takie, które jest firmie potrzebne i w pełni przez nią wykorzystywane. Wymaga to dostosowania liczby i rodzaju pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę<sup>32</sup>. Elastyczne (atypowe) formy zatrudnienia oznaczają taki sposób wykorzystania ludzkiej aktywności w procesie pracy, który stwarza obu stronom (pracodawcy i pracownikowi) możliwość uregulowania formy stosunku pracy w sposób ułatwiający godzenie obowiązków związanych z zatrudnieniem i uzasadnionych interesów indywidualnych osób wykonujących pracę<sup>33</sup>. Pojęcie to jest definiowane zarówno jako praca wykonywana w ramach stosunku pracy w niepełnym wymiarze czasu, jak też jako zatrudnienie zawierane na innej podstawie niż stosunek pracy. Zatrudnienie takie nie podlega wówczas przepisom prawa pracy, zarówno w aspekcie czasu pracy jak i wysokości wynagrodzenia<sup>34</sup>. Elastyczność zatrudnienia jest więc rozumiana wieloaspektowo i dotyczy zarówno możliwości dostosowań liczby zatrudnionych do zmian potrzeb przedsiębiorstwa, jak też modyfikacji czasu pracy przy stałej liczbie pracowników.

Elastyczne formy zatrudnienia stanowią istotny element flexicurity – koncepcji popularnej w wielu krajach europejskich i wspieranej przez Komisję Europejską. Flexicurity to model zatrudnienia oparty na elastyczności i bezpieczeństwie uczestników rynku pracy (pracowników i pracodawców). Nazwa modelu jest połączeniem dwóch słów: flexibility – elastyczność i security – bezpieczeństwo<sup>35</sup>. Model flexicurity zakłada, że rynek powinien być tak samo elastyczny jak bezpieczny.

Wśród głównych cech elastycznych form zatrudnienia wspierających realizację modelu flexicurity wymienia się następujące<sup>36</sup>:

- praca nie ma charakteru stałego,
- pracownik sam decyduje, gdzie świadczy pracę,
- czas pracy nie musi obejmować pełnego etatu,
- brak ścisłej kontroli ze strony pracodawcy.

Do najczęściej wymienianych elastycznych form zatrudnienia należą: praca w niepełnym wymiarze czasu pracy np. na pół etatu, pracę na podstawie umowy na czas określony; pracę na zastępstwo; telepracę; pracę

<sup>32</sup> Z. Mierzejewski, *Elastyczne formy zatrudnienia w obecnej sytuacji na rynku pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, C. Sadowska-Snarka (red.), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008, s. 74.

<sup>33</sup> A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1997, s. 53.

<sup>34</sup> G. Firlit-Fesnak, *Wpływ elastycznych form zatrudnienia na sytuację kobiet na rynku pracy*, [w:] M. Rymsza (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 89.

<sup>35</sup> [www.flexicurity.pl](http://www.flexicurity.pl) (1.05.2012).

<sup>36</sup> <http://www.ksu.parp.gov.pl> (15.05.2011).



nakładczą; work-sharing; pracę tymczasową; leasing pracowników, praca na wezwanie oraz samo zatrudnienie. Wybór formy zatrudnienia zależy od specyfiki pracy, grupy pracowników, obszaru działalności przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych.

Wzrost popularności form elastycznych wynika z szeregu korzyści jakie przynoszą zarówno pracodawcy jak i pracownikowi (tab. 2). Dla przedsiębiorstwa oznaczają przede wszystkim poprawę jego konkurencyjności dzięki racjonalizacji kosztów pracy poprzez dostosowanie wielkości zatrudnienia do zmian w nasileniu prac (np. przy produkcji sezonowej). Warto podkreślić też aspekt społeczny związany ze zwiększeniem możliwości zatrudnienia, stwarzaniem warunków do podejmowania pracy na trudnych rynkach pracy (bezrobocie) lub w trudnych sytuacjach życiowych (np. pogodzenia z życiem rodzinnym). Dogodne organizacyjne warunki pracy towarzyszące różnym formom elastycznego czasu sprzyjają też poprawie jej jakości<sup>37</sup> oraz wydajności i motywacji pracowników. Niosą ze sobą ułatwienia dotyczące godzenia obowiązków zawodowych i życia rodzinnego, dają możliwość decydowania przez pracownika o okresach wykonywania pracy, momentach jej podejmowania i kończenia.

Tabela 2. Zalety i wady elastycznych form zatrudnienia

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- obniżenie kosztów pracy w przedsiębiorstwie</li> <li>- dostosowanie struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa</li> <li>- zwiększenie produktywności i efektywności pracowników</li> <li>- ograniczenie ryzyka i kosztów rozwiązywania umów o pracę</li> <li>- ograniczenie świadczeń pracowniczych</li> <li>- lepsza możliwość koordynacji pracy z życiem osobistym</li> <li>- większa samodzielność i niezależność pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak bezpieczeństwa zatrudnienia</li> <li>- brak ochrony prawnej lub ograniczony jej zakres</li> <li>- ograniczone możliwości zaspokajania potrzeb społecznych (alienacja społeczna)</li> <li>- ograniczony dostęp do świadczeń</li> <li>- niski poziom identyfikacji pracownika z firmą i lojalności wobec organizacji</li> <li>- przeniesienie odpowiedzialności za rozwój i karierę zawodową na pracobiorcę</li> <li>- wzrost obciążeń psychicznych</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie Z. Sekuła, Planowanie zatrudnienia, dz. cyt. s. 105-107 oraz C. Sadowska-Snarka (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2008, s. 61-68.

Coraz więcej pracowników pragnie niezależności i samodzielności w decydowaniu, kiedy i gdzie będą pracować – model elastycznego

<sup>37</sup> B. Skowron-Mielnik, *Zagrożenia ze strony elastycznych form zatrudnienia i organizowania pracy*, [w:] *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, C. Sadowska-Snarka (red.), Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008, s. 61-66.

zatrudnienia ułatwia zaspokojenie tych oczekiwań. Nietypowe formy zatrudnienia sprzyjają też gromadzeniu doświadczenia zawodowego, gdyż umożliwiają jednoczesną pracę dla różnych pracodawców. Mimo bezrobocia na rynku pracodawcy często mają problemy ze znalezieniem specjalistów, a elastyczne formy zatrudnienia mogą ten problem rozwiązać.

Jednak stosowanie elastycznych form zatrudnienia niesie ze sobą także pewne ryzyko, które ponosi zwłaszcza pracownik. Naruszają one stabilność pracy, gdyż nie dają gwarancji długotrwałego zatrudnienia i stabilnych dochodów. Pracownik zatrudniony na czas określony nie zawsze ma taki sam zakres świadczeń pracowniczych, jak w przypadku osób zatrudnionych na umowę o pracę. Z jednej strony formy te pozwalają pogodzić pracę z życiem pozazawodowym, z drugiej nie pozwalają na wyraźne ich rozgraniczenie. Ułatwiają one wprowadzić łączenie pracy z podnoszeniem kwalifikacji, ale koszt rozwoju ponosi głównie pracownik. Dodać do tego można obciążenia psychiczne, głównie stres związany z nadmierną odpowiedzialnością, mobilnością i destabilizacją życia. Mimo wspomnianego ryzyka w ostatnich latach można zauważyć wzrost zainteresowania takimi formami jak telepraca czy leasing pracowniczy.

Istotą telepracy jest wykonywanie przez pracownika obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy, na odległość, z wykorzystaniem nowoczesnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych<sup>38</sup>. Stwarza to dogodne warunki do łączenia pracy z obowiązkami domowymi, bądź łączenia prac dla różnych pracodawców. Rozpowszechnianiu tej formy organizacji w Polsce sprzyjają zmiany w Kodeksie pracy wprowadzające prawną definicję telepracownika i określające specyfikę tej formy zatrudnienia, oraz prawa i obowiązki poszczególnych stron stosunku pracy.

Forma ta stanowi również istotny czynnik aktywizacji zawodowej kobiet oraz sprzyja przełamywaniu barier w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych<sup>39</sup>. Telepraca może występować w formie<sup>40</sup>:

- telepracy domowej - pracownik wykonuje pracę w domu,
- telepracy mobilnej - pracownik większość pracy wykonuje w siedzibach klientów przedsiębiorstwa,
- telecentra - praca zespołowa zorganizowana w formie wirtualnych biur,
- telechatki i telewioski - telecentra zlokalizowane na terenach wiejskich,
- telepracy zamorskiej - telepraca prowadzona poza terenem zamieszkania.

Zasadniczą zaletą tej formy organizacyjnej jest redukcja kosztów biurowych - firma może funkcjonować nie mając wyznaczonej przestrzeni geograficznej. Stwarza to dogodne warunki do rozwoju organizacji wirtualnych. Z badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że wśród właścicieli firm wzrasta popularność tej formy zatrudnienia. W październiku 2011 roku cyberpracowników zatrudniało 3,5% firm z sektora

<sup>38</sup> D. Głogosz, *Istota i rodzaje elastycznych form pracy*, [w:] *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2007, s. 44.

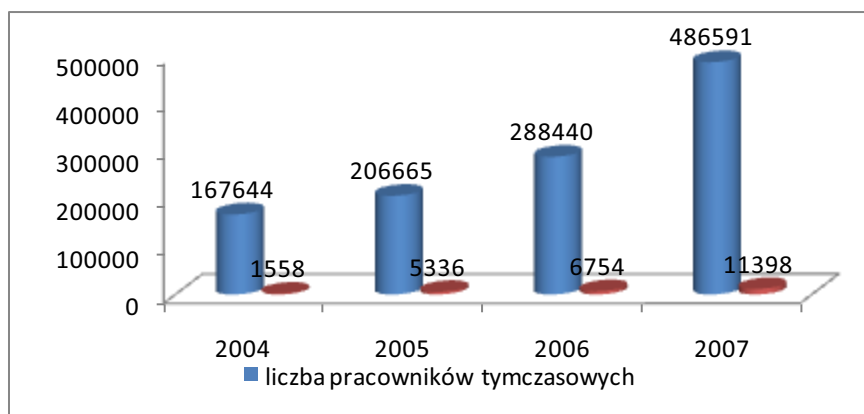
<sup>39</sup> [www.telepraca.gov.pl](http://www.telepraca.gov.pl) (03.04. 2012).

<sup>40</sup> E. Bąk, *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 56-58.

MŚP<sup>41</sup>. Na podjęcie decyzji o wdrożeniu telepracy mają wpływ przewidywane korzyści, do których należą: oszczędność czasu, obniżenie kosztów operacyjnych firmy i kosztów dojazdu, możliwość utrzymania cennych specjalistów, którzy z różnych względów nie mogą pracować w trybie stacjonarnym. Jednak praca w tym systemie wymaga przede wszystkim samodyscypliny i samokontroli, stąd nie u wszystkich pracowników przynosi ona pożądane efekty.

Z kolei leasing pracowniczy polega na zatrudnianiu pracowników przez agencję pracy tymczasowej i „wypożyczeniu” ich pracodawcy. Wszystkie zobowiązania wynikające z kodeksu pracy, tj. wypłata wynagrodzenia, odprowadzanie składek społecznych, obsługa kadrowo-płacowa obciążają nie pracodawcę, lecz Agencję Pracy Tymczasowej, gdyż to ona podpisuje umowę z pracownikiem tymczasowym<sup>42</sup>. Korzystanie z leasingu jest korzystne w sytuacjach<sup>43</sup>:

- zadań jednorazowych,
- realizacji nowych projektów,
- potrzeby zastąpienia pracowników znajdujących się na urloпах,
- potrzeby wykonania zadań przekraczających uprawnienia pracowników etatowych,
- uzupełnienia niedoborów zatrudnienia w sezonie.



Rysunek 7. Rozwój rynku pracy tymczasowej

Źródło: Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia, <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/> (20.03.2013)

Rynek pracy tymczasowej w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie, co wskazuje na systematyczny wzrost popularności tej formy zatrudnienia.

<sup>41</sup> <http://prnews.pl/marketing-i-pr/telepraca-motorem-rozwoju-wspolczesnej-gospodarki-68613.html> (03.04.2012).

<sup>42</sup> [www.ipo.pl](http://www.ipo.pl) *Leasing pracowniczy tematem tabu* (20.03.2012)

<sup>43</sup> Z. Sekuła, dz. cyt., s. 93.

Sprzyjają temu również nowe przepisy dotyczące zatrudniania pracowników tymczasowych, które weszły w życie z dniem 24 stycznia 2010 roku.

Leasing pracowniczy powoli staje się ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi. Wzrost jego popularności wynika niewątpliwie z szeregu zalet tej formy zatrudnienia (tab. 3).

Tabela 3. Zalety i wady leasingu pracowniczego

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczenie liczby pracowników etatowych</li> <li>- obniżenie kosztów zatrudnienia</li> <li>- ograniczenie kosztów derekrutacji (np. odpraw)</li> <li>- outsourcing procedury rekrutacji</li> <li>- rozwiązanie problemów zastępstwa pracowników etatowych w okresach urlopów (zdrowotnych, wypoczynkowych, macierzyńskich)</li> <li>- odciążenie firmy od prowadzenia spraw kadrowo-księgowych dotyczących pracowników tymczasowych</li> <li>- usprawnienie funkcjonowania działu kadrowego</li> <li>- pozyskanie kwalifikacji, których nie posiadają pracownicy etatowi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak identyfikacji pracowników tymczasowych z firmą</li> <li>- zagrożenie wyciekiem poufnych informacji</li> <li>- trudności z adaptacją pracowników tymczasowych</li> <li>- „rozmycie” kultury organizacyjnej</li> <li>- zagrożenie utraty wizerunku stabilnego pracodawcy</li> <li>- koszt usługi agencji pracy tymczasowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.ipo.pl](http://www.ipo.pl) „Leasing pracowniczy tematem tabu” oraz P. Dziedzic, Zalety i wady leasingu pracowniczego, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl) (20.03.2013)

Rozwiązanie to pozwala pracodawcy dostosować poziom zatrudnienia do aktualnej koniunktury na rynku, bez konieczności ponoszenia wydatków związanych z utrzymaniem stałego personelu. Ponadto zmniejsza ryzyko zatrudnienia niewłaściwego pracownika przeliczając koszty rekrutacji na agencję pracy tymczasowej. Jest to tani sposób sprawdzenia pracownika. Do istotnych wad tego rozwiązania należy niski poziom lojalności pracowników leasingowanych, co stanowi skutek tymczasowego charakteru ich pracy.

Z przedstawionych danych wynika, że światowy trend dynamicznego rozwoju elastycznych form zatrudnienia dotarł również do Polski, choć skala tego zjawiska nie jest u nas jeszcze powszechna. Pracodawcy są ostrożni w stosowaniu elastycznych form pracy. Z badań przeprowadzonych w 2009 roku na grupie 502 przedsiębiorstw działających na rynku polskim przez firmę SMG/KRC Millward Brown Company na zlecenie KPMG wynika, że

mniej niż jedna trzecia firm korzysta lub planuje zastosowanie tej opcji zatrudnienia. Jednym z powodów jest obawa przed utratą cennych pracowników. Niewielka liczba badanych przedsiębiorstw, bo zaledwie 9% decyduje się też na telepracę. Co piąta firma stara się dociążyć pracowników pracą, jeszcze mniej przekwalifikowuje i dokonuje relokacji kadr<sup>44</sup>. Pracownicy tymczasowi w naszym kraju stanowią niewielki odsetek wszystkich pracujących. Wynika to również z faktu, że Polacy nadal najbardziej cenią pracę na pełny etat i związane z nią względne bezpieczeństwo zatrudnienia. Niewątpliwie wiele czasu upłynie zanim polscy pracodawcy i pracownicy przekonają się do elastycznych rozwiązań. Stosowane obecnie w warunkach polskich elastyczne formy zatrudnienia są dogodnie przede wszystkim dla pracodawców i stanowią konsekwencję trudnej sytuacji na rynku pracy, która powoduje, że pracownicy godzą się na wiele w celu zdobycia i utrzymania pracy. W tych okolicznościach realnym zagrożeniem staje się możliwość nadużywania tych form przez pracodawców, co rodzi potrzebę wdrożenia odpowiednich regulacji prawnych.

## Podsumowanie

Niestabilność oraz towarzysząca jej nieprzewidywalność warunków otoczenia, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, powodują, iż charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki są zmiany. Mają one bezpośredni wpływ na działania i przeobrażenia, dokonywane w różnych sferach zarządzania, w tym również w sferze personalnej. Wzrastająca zmienność staje się ważną przesłanką weryfikowania zakresu oraz rodzaju działań podejmowanych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Dalsze uelastycznianie zarządzania kapitałem ludzkim jest nieuniknione, gdyż wyznaczają do trendy rozwoju gospodarki światowej. Globalizacja procesów gospodarczych, rozwój technologii informacyjnych czy ekspansja sektora usług, to tylko niektóre przesłanki odchodzenia od tradycyjnego modelu pracy. Elastyczne formy zatrudnienia ułatwiają ilościowe, jakościowe i czasowe dostosowanie zatrudnienia do zmiennych warunków rynkowych sprzyjając lepszemu wykorzystaniu potencjału zatrudnionych, zwiększeniu adaptacyjności oraz obniżeniu kosztów działania. Nie ma zatem wątpliwości, że nowoczesne organizacje będą bazować na elastycznych formach zatrudnienia. Elastyczność ta jest nie tylko koniecznością, ale też szansą na poprawę efektywności funkcjonowania. Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim to także oczekiwanie wielu pracowników w gospodarce opartej na wiedzy. Droga do sukcesu gospodarczego i konkurencyjności wiedzie dziś poprzez pozyskiwanie i wykorzystywanie potencjału pracowników wiedzy, a nie da się tego osiągnąć wtłaczając ich w sztywne ramy organizacyjne. Dziś konieczne jest tworzenie korzystnych warunków dla

<sup>44</sup> Elastyczność na rynku pracy – wybór czy konieczność? Raport z badań – edycja 2009 <http://www.rynekpracy.pl/pliki/pdf/23.pdf> (1.05.2013).

rozwoju i dzielenia się wiedzą. Nie wszystkie przedsiębiorstwa są gotowe na to, by natychmiast otworzyć się na nowe trendy, dlatego uelastycznienie funkcjonowania organizacji nie nastąpi z dnia na dzień. Należy je postrzegać jako proces stopniowych przekształceń o charakterze ewolucyjnym. Uelastycznienie zatrudnienia jest jednak konieczne nie tylko ze względu na potrzebę sprostania wyzwaniom konkurencyjności, ale także z uwagi na lepsze wykorzystywanie zasobów pracy oraz umiejętne dostosowanie się do wymogów rynku, jakie stwarza budowanie gospodarki opartej na wiedzy.

### Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Bratnicki M., J. Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 35.
- Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1997.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków 2007.
- Domański S. R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
- Drucker P.F., *Knowledge Work, Executive Excellence*, 19(10), 2002 [za:] R.L. Jayne, *Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive Advantage*, St. Ambrose University, Iowa 2006.
- Edvinsson L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, No. 3.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Firlit-Fesnak G., *Wpływ elastycznych form zatrudnienia na sytuację kobiet na rynku pracy*, [w:] M. Rymśa (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
- Gliński B., *Menedżeryzm, strategie, struktury*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Głogosz D., *Istota i rodzaje elastycznych form pracy*, [w:] *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2007.
- Gurteen D., *The Gurteen perspective: taking responsibility*, „Inside Knowledge” 2006, nr 10 (1).
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
- <http://gazetapraca.pl>
- <http://praca.ffm.pl>
- <http://prnews.pl>
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

- Juchnowicz M., *Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2007.
- Kostera M., *Piąta funkcja zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 1990.
- Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Warszawa 2009.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Struktura zasobów ludzkich organizacji opartej na wiedzy*, „Problemy jakości” 2006, nr 12.
- Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] E. Skrzypek (red.) *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa Future 2002*, Wydawnictwo UMCS Lublin 2002.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie - istota, ewolucja, uwarunkowania*, Warszawa 1998.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 2005.
- Sadowska-Snarka C. (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2008.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Wrocław 2001.
- Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Wyd. EJB, Kraków 2002.
- The Future of the Global Economy. Towards A Long Boom?, OECD, Paris 1999.
- [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)
- [www.flexicuriti.pl](http://www.flexicuriti.pl)
- [www.ipo.pl](http://www.ipo.pl)
- [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl)
- [www.rynekpracy.pl](http://www.rynekpracy.pl)
- [www.telepraca.gov.pl](http://www.telepraca.gov.pl)
- [www.wsz-pou.edu.pl](http://www.wsz-pou.edu.pl)
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolter Kluwer, Kraków 2006.

